

エグゼクティブフォーラム in 東京_パネルディスカッションサマリ

日時: 2011/02/23(水)15:20~17:00

会場: コクヨ株式会社 5F エコライブオフィス品川 スタジオ

パネルテーマ: 経営層と情報システム部門の管理職とのギャップはなにか

~経営現場、情報システム現場双方の本音トークから、

これからの情報システムの「やるべきこと」を徹底討論~

モデレーター: 柳原 秀基 氏 / 「システム管理者の眠れない夜」(技術評論社)著者

パネラー: 久保田 隆幸 氏 / エグゼクティブフォーラム座長

コクヨ株式会社 RDI センター ユニバーサル IT ラボ 室長

足立 伸男 氏 / システム管理者の会推進委員

第一生命情報システム株式会社 取締役常務執行役員 基盤システム第一部長

小佐野 豪績 氏 / ヤマトホールディングス株式会社 執行役員

木内 里美 氏 / 大成ロテック株式会社 常勤監査役

当研究会の運営方針により、個人/会社名を特定できる発言、および発表者から公開の許可を得られなかった内容は 議事録より削除されています。あらかじめご了承ください。

■パネルディスカッション趣旨

- 本日のパネルディスカッションは、経営者と、情報システム部門を引っ張っておられる方が対象。
決して明確な答えの出る議題ではないので、今日お集まりの方々のご体験や、ここでしか言えない話を持ち帰っていただいて、課題解決に役立てていただきたい。

■経営者の考え

- 情報システム部門が役に立たないと考えている経営者はいない。
しかし、IT の世界は移り変わりが激しく、何をどうやったらいいかわからない。
- 他社の情報システム導入成功事例が、自社にあてはまるかわからない。
- コストに見合った効果が見えない。
- コストを下げて人員を少なくしようとしたら、情報システム部門からの反発が強く、部門リーダーが経営層の話を聞いてくれなくなったこともある。

■情報システム部門の考え

- 時間、人材、技術、予算が足りない。
- 経営者サイドからはコストセンターと見られていて、立場が辛い。
- 既存システムを捨てられない。既に動かしているシステムの運用ノウハウを捨てられない。

■コスト削減をどうとらえる？

- いまは、コスト削減と品質向上が同時に求められている時代。
優先順位をつけて「品質かコストか」と考えるのではなく、「品質もコストも」という意識で業務を推進すべき。

■現場の実情を経営者に理解してもらうには？

？ 経営者に理解してもらうフレームワークが必要。そのためには、議事録などの資料を作ったり、準備が必要だと思うが、それは結構な工数になるのではないか。

→最初の工数はかかるだろうが、当然そのような体制になっていくべき。経営者としては、「こういう状況になっていてこういうふう to 改善します」という報告をしてほしいので、現場担当に理解をお願いしたい。

？ コミュニケーションにコストをかけないと、ガバナンス確立は進まないのではないか。

→コミュニケーションのコストというより、ガバナンスには体力が要る。

→コミュニケーションをとることを仕事の一環として当然できるように、会社が推進すべき。

● ギャップを克服したのは「話をする事」。

コミュニケーションがとれていない時は、ガバナンスなどというものはなく、コストも二重化三重化だった。

今は、経営者と現場の人間の間できちんと話ができる体制として、IT ガバナンスを構築している。

経営者に話を届ける間に何人も通してしまうと、各人の理解できる範囲で情報が歪んでしまうので、トップまで正しく通じない。

情報システム部門長は、社長と話をする事が重要。それを誰でもできるルールにすべき。

● 社長は情報システムや経理、営業など、各方面の知識がすべてあるわけではないので、各方面から上がってくる提案や懸念に細かいアドバイスはできない。二人きりで腹を割って話すのがいちばん有効であると、過去の経験から感じた。

● 仕事は全てがコミュニケーション。

自分が説明したい内容を、自分で説明できるか？ 欲しい車はあっても、その絵を細部まで描くことができるか？

社長に「思い」はあるが、それを形にはできていない。

社長が「わからない」と言うなら、自分がどンドン資料を作って出して、どこの認識が相違しているのかを納得いくまで話せばいい。

？ 情シスと経営側で定例報告会を実行している人は？

→来場者に挙手を求めたが、10社もいない。

● 経営者は、情報システム部門が何をやっているか分からない。

運用の中身を全部情報公開すればいい。

● 我々はこういうふう to 動いているからこういうふう to 評価してほしい、という情報もほしい。

● 人が変わっても同じようにやっていけるように計画を公開してほしい。

● だれにでも見えるような形でプロジェクト管理をすべき。

？ 経営者は、報告書を読んだり、理解をするための時間がとれるのか？ 素朴な疑問。

重要情報のみ社内ポータルに上がる仕組みがあればいいが、そうじゃなければ報告を追いきれないのではないか。

→(会場より回答)当社ではグループウェアで議事録や予算のDBは見られる状態になっているが、公開すれば見てもらえるというわけではない。

社長の部屋に入って行って話せるのは羨ましいが、うちでは難しい。

● どういうふう to 情報を絞れば見てもらえるのか？ 検索しやすくしておくべき。

- 公開の姿勢が大事。議事録といっても細かいことばかり書いたものではなく、要約でいい。
今やっていることを細かいエクセルの表で出すのではなく、これから先の数年間の話が見えればいい。
- 自分は「こういうことをやっているから見たければ見てくれ。後ろめたいところはないので公開している」という気持ちで情報公開をしている。
- 経営者には情報システムの知識がない。まだ「電子計算機」という人もいる。
知識がないことを前提に、恥をかかせないように二人で話すと、経営者と理解し合える。
- 当社では「エグゼクティブサマリ」と言って、現場から経営者に提出するための3枚程度の報告書を作っている。

- (どんなところに経営者と現場のギャップを感じますか?という事前アンケートに対して)
予算が足りないと言うと、あなたの部門経営が失敗しているのではないかとと言われてしまう。
- ? 具体的に細かい体験談が多いが、パネラーの経営者の皆様から見るとどうか。
→まずやってみることが重要。リソースが足りなかったら、「ここまでやるので人員を1人ください」という方法で。
- ? (事前アンケートより)情報システム部門は、コストセンターである限り、ずっとコストカットの対象。
来年も再来年もコストカットされ続けて、モチベーションが維持できるか。
→同じ費用で高い効果を上げればいい。
たとえば省エネというのは、エネルギーを使うなという側面だけではなく、同じエネルギー単位でより効率を上げることもいう。したがって、コストカットを命じられたからといって、モチベーションが下がるというのは違う。

- システムはどうやって安定稼働しているか。この安いインフラを利用すると安定性はこのくらい、この高いインフラを利用すると安定性はこのくらい、と説明してほしい。

- ? (会場から)
情報システム部が、各部門からの依頼で動くだけの体制から脱皮するには?
本日のパネラーのような人材が社内にはいない場合は、どうすれば変わるのか。
→今回のパネラーのようなCIOの在不在より、CEOに恵まれるかのほうが重要。

- 自分の上に誰もいなくなったとき、自分は社長になれるか?という考えを念頭においておくべき。